

Educação

Militar Cultural

Coronel Maxie McFarland, Exército dos EUA

DURANTE a última década, o Exército engajou-se, de modo crescente, em desdobramentos prolongados no exterior, nos quais o desempenho das missões exigia significativo contato com as populações nativas. Tal interação e a maneira como elas afetam as operações militares é importante. Na realidade, a integração com as populações locais tornou-se tão crucial que o sucesso da missão é, com frequência, afetado consideravelmente pela habilidade do soldado de interagir com indivíduos e comunidades locais. Aprender a interagir com a população local é um grande desafio para os soldados, líderes e civis.

Os desdobramentos prolongados em áreas com outras culturas não são novidade. O Exército tem participado de diversas operações de longa duração em solo estrangeiro desde o fim da II Guerra Mundial. Para a maioria das operações de longa distância, o Exército tenta inculcar nas forças desdobradas um conhecimento de normas culturais e sociais das regiões nas quais opera. Embora tais programas tenham comprovado sua utilidade, eles são deficientes para gerar o conhecimento palpável necessário para os complexos cenários de hoje, especialmente quando valores e normas entram em conflito por serem tão divergentes.

Trabalhar com culturas diversificadas em suas pátrias é mais uma questão de sutileza, diplomacia e comunicação do que a aplicação direta de poder coercitivo. O sucesso exige um entendimento de padrões normativos de indivíduos, comunidades e sociedades quando eles se relacionam com as funções que os soldados desempenham e com o ambiente no qual tais tarefas são realizadas. Hoje, a educação cultural é necessária como parte dos programas de formação de soldados e líderes.

Durante a Guerra do Golfo Pérsico, os Estados Unidos demonstraram conhecimento de assuntos

culturais e como eles afetavam as operações militares. O potencial para atrito e um conflito de idéias, comportamentos, valores e normas levou ao ajuste de paradigmas para o entrosamento cultural. Por exemplo, as diferenças significativas entre as culturas dos EUA e da Arábia Saudita causaram isolamento entre as tropas norte-americanas e as populações nativas. Os riscos de diferenciação ou competição das normas culturais eram grandes demais para serem superados.

Atualmente, o atrito cultural é certamente um assunto mais complexo do que era no passado. Durante a Guerra Fria havia preconceito por parte das nações que desejavam se alinhar ao Ocidente ou ao Oriente. Aliar-se a um dos lados era necessário em um mundo bipolar, no qual as ideologias dos principais poderes competiam entre os países alinhados ou não-alinhados. As nações procuravam uma identidade ao se identificarem com o Grande Irmão da sua escolha.

O fim da Guerra Fria forçou um novo paradigma sobre idéias predominantes de identidade nacional. Nações, indivíduos e sociedades sentiram-se livres para se unirem novamente às suas próprias normas culturais e sociais. Além disso, os valores econômicos e culturais norte-americanos e ocidentais ofuscaram as sociedades baseadas em valores mais tradicionais ou religiosos. Essa competição básica de normas culturais resultou em um retraimento de valores ocidentais em muitas regiões do mundo, tornando-se uma fonte de atrito em vez de um meio de alcançar um entendimento comum.

A importância emergente de identidade cultural e seus atritos inerentes é um imperativo para que soldados e líderes — civis e militares — compreendam as normas culturais e sociais dos povos nas quais eles operam e vivem. Eles devem valorizar, compreender

e respeitar tais normas e utilizá-las como ferramentas para determinar as operações e os efeitos que eles esperam alcançar.

Definindo “Cultura”

O primeiro passo para resolver qualquer problema é a sua definição. Definir a cultura normalmente consiste em descrever origens, valores, papéis e elementos materiais associados a um grupo particular de pessoas. Essas definições referem-se a padrões de avaliação, tais como normas ou valores e padrões cognitivos, como regras ou modelos que definam quais entidades ou atores existem em um sistema e como eles operam e se relacionam.¹

Todos têm uma cultura que determina como vêem os outros, o mundo e eles mesmos. Como um *iceberg*, alguns aspectos da cultura são visíveis; outros estão abaixo da superfície. Aspectos invisíveis influenciam e causam outros que são perceptíveis.

A etnografia, um método de pesquisa qualitativo que antropólogos utilizam para definir uma cultura, tenta descrever por completo os vários aspectos e normas de um grupo cultural, a fim de entendê-lo. O objetivo da educação cultural militar é ajudar os soldados a serem mais eficientes nos ambientes nos quais devam atuar. Eles devem ser culturalmente instruídos e serem peritos na cultura de áreas e regiões específicas. Quando equilibrada com o estudo em áreas potenciais de atuação, a proficiência em instrução e competência cultural auxilia no entendimento de fatores culturais nas áreas de operações.

Instrução e Competência Culturais

As antecedentes culturais são uma das principais fontes de autodefinição, expressão e relacionamentos dentro de grupos e comunidades. Quando vivenciamos um novo ambiente cultural, é provável experimentarmos conflito entre nossas próprias predisposições culturais e os valores, crenças e opiniões da cultura do povo hospedeiro.² Ao interagirem, as culturas frequentemente experimentam alterações em suas identidades, as quais podem criar-lhes uma insegurança significativa, pondo em questão identidade e valores que podem resultar em um relacionamento adverso.

Os soldados instruídos culturalmente compreendem e valorizam as suas próprias crenças, valores, comportamento e normas, porém também compreendem que suas perspectivas talvez afetem as visões de outras culturas. O autoconhecimento dos nossos postulados culturais capacita-nos a utilizar essa compreensão ao nos relacionarmos com outrem.

A competência cultural, necessária para a administração de atividades de culturas diversas para grupos,

organizações e comunidades, é mais do que um sistema de interação individual e exige uma compreensão cultural mais aprofundada e orientada para a aplicação do entendimento da cultura do que as exigências da instrução. A competência é demonstrada por meio de liderança organizacional capaz de atravessar divisores culturais dentro de organizações e estabelecer sistemas cooperativos entre comunidades e grupos de culturas diferentes. A competência envolve a formação de equipes bem-sucedidas com uma visão comum, comunicações eficazes e processos aceitáveis que se beneficiam da diversidade cultural.

O primeiro passo para resolver qualquer problema é a sua definição. Definir a cultura normalmente consiste em descrever origens, valores, papéis e elementos materiais associados a um grupo particular de pessoas. Essas definições referem-se a padrões de avaliação, tais como normas ou valores e padrões cognitivos, como regras ou modelos que definam quais entidades ou atores existem em um sistema e como eles operam e se relacionam.

Os líderes militares são preparados para tomar decisões rapidamente, com pouco tempo disponível para discussão, debate ou consideração de visões divergentes. Os acontecimentos que envolvam destruição ou violência potencial exigem administradores ou líderes que pensem rápidos, entretanto isso implica na rápida obtenção de fatos e informações essenciais, processamento interno e, depois, a escolha e implementação de uma linha-de-ação apropriada. Encorajar a participação de uma gama de pessoas em todas as atividades é difícil nesse cenário. No entanto, encorajar a participação é de considerável valor na estrutura da competência cultural. Reconhecer as diferenças como diversidade em vez de respostas inapropriadas é um desafio nos ambientes táticos e operacionais. A competência cultural aceita e cria um ambiente que permite que cada cultura contribua com os seus valores, perspectivas e comportamentos de forma construtiva para enriquecer o resultado.

O conhecimento cultural significa compreender seus padrões culturais individuais e conhecer suas próprias normas culturais. Entender como a sua cultura afeta a de outra pessoa pode influir decisivamente no sucesso de qualquer linha-de-ação. Os líderes militares têm um desafio adicional; eles deverão compreender e valorizar a sua própria cultura militar, a cultura da sua nação e a cultura da área operacional.

Para gerenciar, com eficiência, a dinâmica das diferenças, os líderes deverão aprender estratégias eficazes para resolver conflitos entre povos e organizações diversificados. Eles também deverão compreender como desconfianças históricas afetam interações atuais, percebendo que se pode julgar mal as ações de outrem, baseado nas expectativas aprendidas.

Integrar informações e habilidades para que interajam, com eficácia, em situações que envolvem mais de uma cultura em sistemas de educação e desenvolvimento de pessoal serve para institucionalizar o conhecimento cultural. A incorporação do conhecimento cultural no fluxo principal da organização e o ensino das origens dos estereótipos e preconceitos também ajudam.

A diversidade talvez implique em uma mudança de como as coisas são feitas para reconhecer as diferenças entre indivíduos, grupos e comunidades. Devem-se desenvolver habilidades para a comunicação transcultural

e compreender que a comunicação e a confiança são freqüentemente mais importantes do que a própria atividade. Talvez também seja necessária a institucionalização de intervenções culturais para conflitos e confusões causados pela dinâmica da diferença.

Com o aumento de esforços militares cooperativos multinacionais e de coalizão, a competência cultural é um importante requisito essencial da liderança. As operações de estabilidade e apoio exigem líderes versados que possam trabalhar com organizações particulares, comunitárias e internacionais cujos membros têm antecedentes culturais variados. A descrição da força objetivo, pelo Exército, define a necessidade de forças convencionais com qualidades de Forças Especiais, inclusive ser culturalmente competente.

O Exército tem vários programas desenvolvidos para a formação da competência cultural, tais como programas de exercícios de adestramento multinacionais e de parceria; oficiais de ligação, alunos estrangeiros

Soldados Culturalmente Instruídos

- Compreendem que a cultura afeta os seus comportamentos e crenças, bem como os comportamentos e crenças de outrem.
- Estão conscientes das crenças, valores e sensibilidades culturais específicas que possam afetar o modo que eles e outros pensam e se comportam.
- Valorizam e aceitam crenças, aparências e estilos de vida diversificados.
- Estão conscientes de que o conhecimento histórico é construído e, desse modo, moldado por forças pessoais, políticas e sociais.
- Conhecem a história das culturas americanas predominantes e não predominantes e compreendem como essas histórias afetam a sociedade atual.
- São capazes de compreender as perspectivas de grupos não predominantes quando aprendem sobre eventos históricos.
- Conhecem os eventos históricos principais de outras nações e compreendem como tais eventos afetam comportamentos, crenças e relacionamentos com outrem.
- Estão conscientes das semelhanças entre grupos de diferentes antecedentes culturais e aceitam as diferenças entre eles.
- Compreendem os riscos de estereotipação, etnocentrismo e outras tendências e estão conscientes e sensíveis a assuntos de racismo e preconceito.
- São bilíngües, multilíngües ou trabalham para a obtenção da proficiência lingüística.
- São capazes de se comunicar, interagir e trabalhar positivamente com indivíduos de outros grupos culturais.
- Utilizam tecnologia para se comunicar com indivíduos e acessar recursos de outras culturas.
- Estão familiarizados com as mudanças de normas culturais de tecnologia (tais como mensagens instantâneas, área de trabalho virtual, e-mails, etc.), e são capazes de interagir com sucesso em tais ambientes.
- Compreendem que diferenças culturais existem e precisam estar incluídas no contexto das operações militares.
- Compreendem que, como soldados, fazem parte de uma ampla cultura estereotipada que enfrentará preconceitos predispostos, os quais precisarão ser superados nas relações transculturais.
- São seguros e confiantes a respeito de suas identidades e capazes de atuar de modo a permitir que outros permaneçam seguros quanto às suas próprias identidades.

Aspectos da Cultura	Cultura Americana Predominante	Outras Culturas
Noção de si mesmo e de espaço	Informal, aperto de mão	Abraços formais, reverências, apertos de mão
Comunicação e linguagem	Comunicação direta, explícita; ênfase no conteúdo, significado encontrado em palavras	Comunicação indireta implícita; ênfase no contexto, significado encontrado fora das palavras
Vestuário e aparência	Ideal de “vestido para o sucesso”; variedades de vestuários aceitos	Vestuário visto como sinal de posição social, riqueza e prestígio; regras religiosas
Comida e hábitos alimentares	Comer como uma necessidade, comida rápida	Jantar como uma experiência social; regras religiosas
Tempo e consciência de tempo	Consciência linear e de tempo exato; valor em prontidão, tempo é dinheiro	Consciência relativa e flexível de tempo; o tempo é empregado para desfrutar dos relacionamentos
Relacionamentos, família, amigos	Enfoque no núcleo familiar (pais e filhos menores); auto-responsabilidade; valor na juventude; idade vista como desvantagem	Enfoque na grande família constituída por outros membros (além dos pais e filhos menores); lealdade e responsabilidade à família; idade relacionada a status e respeito
Valores e normas	Orientação individual; independência; prefere a confrontação direta de conflito	Orientação de grupo; conformidade; preferência pela harmonia
Crenças e atitudes	Igualitário; desafia a autoridade; os indivíduos controlam seus destinos; igualdade dos sexos	Hierárquico; respeito à autoridade e à ordem social; os indivíduos aceitam seus destinos; papéis diferentes para homens e mulheres
Processos mentais e estilo de aprendizagem	Enfoque linear, lógico e seqüencial na resolução de problemas	Lateral, holístico, simultâneos; aceitação das dificuldades da vida
Hábitos e práticas de trabalho	Ênfase na missão; recompensa baseada na realização individual; o trabalho possui valor intrínseco.	Ênfase nos relacionamentos; recompensas baseadas em tempo de serviço, relacionamento; trabalho é uma necessidade da vida
FIGURA 1: Comparação de Normas e Valores Culturais		
<small>©1998 Lee Gardenswartz e Anita Rowe, Managing Diversity (nova York, McGraw Hill), pp.164-65. Usado com a permissão da McGraw Hill</small>		

integrados em programas de adestramento e educação de líderes e; programas de intercâmbio de oficiais. Esses programas são úteis, mas infelizmente são, em sua maioria, elaborados para a educação de alunos estrangeiros sobre as normas e operações culturais norte-americanas e, não o inverso. Talvez os oficiais de ligação pudessem estar encarregados de funções docentes e programas de intercâmbio que pudessem

trazer mais instrutores estrangeiros e especialistas para nosso sistema educacional. Será que a China, a Índia, o Egito ou algum outro país da África poderiam estar interessados em ter um instrutor como parte do corpo docente da ECEME/EUA que ensine o processo de tomada de decisões, cultura ou administração?

É óbvio que existe uma necessidade de instrução e competência cultural, porém é também evidente



Departamento de Defesa

Médicos das Forças Armadas dos EUA tomam chá com líderes da tribo Kuchi no Afeganistão antes de oferecer tratamento médico. (2003)

que levará tempo estabelecer o processo educacional para alcançar ambos. A questão-chave é: por onde começamos?

Diferenças Culturais

A cultura, a qual é aprendida e compartilhada por membros de um grupo, é apresentada às crianças como sua herança social. As normas culturais são o padrão, ou modelo, que um específico grupo cultural, racial, étnico ou religioso considera típico. As normas culturais incluem pensamentos, comportamentos e padrões de comunicação, costumes, crenças, valores e instituições.³

Como indivíduos, grupos e sociedades, nós podemos aprender a colaborar por meio das linhas culturais. O conhecimento das diferenças culturais não tem que nos dividir ou paralisar por medo de não dizer “o que é correto”. O conhecimento cultural recompensa a atenção e a compreensão da intenção que fundamentam as opiniões ou comentários alheios. Conscientizar-se das diferenças culturais e explorar as similaridades nos ajudam a comunicar com mais eficácia. A Figura 1 mostra alguns aspectos das diferenças normativas culturais gerais entre os americanos e outros povos.⁴

Com tantas culturas diversas e a enorme quantidade de estudo necessária para se tornar um especialista em qualquer uma delas, como podemos reduzir tamanha amplitude a fim de encontrar o foco exato para gerar aptidões culturais nos soldados? Certamente, as culturas

específicas representam países ou grupos que sejam mais prováveis de desenvolver um relacionamento adverso com os Estados Unidos. Talvez seja melhor aprender mais sobre países ou culturas com os quais há maior possibilidade de formarmos uma coalizão ou participar em uma campanha multinacional. Infelizmente, a história demonstra a incerteza da predição de onde, quando e com quem os soldados possam vir a operar. É obvio que isso não excluiria a necessidade de estudar culturas de alta probabilidade. Talvez seja mais prudente adotar um enfoque, pelo menos inicialmente, que vise a algumas normas culturais fundamentais com uma aplicação mais ampla que abranja uma série de cenários.

Normas Culturais Fundamentais

As normas culturais fundamentais são valores e fatos normativos que têm o maior efeito nas operações militares e nas relações de soldados com as populações com as quais interagem. Os pesquisadores identificam quatro síndromes culturais — complexidade, individualismo, coletivismo e firmeza — que são padrões de crenças, atitudes, autodefinições, normas e valores organizados e baseados em algum tema que pode ser encontrado em qualquer sociedade. Ao utilizarmos as síndromes culturais como um marco de referência, podemos desenvolver valores normativos básicos que tenham aplicação comum em todas as culturas, o que deveria proporcionar o ponto inicial para um programa de educação cultural.



Departamento de Defesa

Um menino montando um jumento atravessa uma área patrulhada pelo 14º Grupo de Artilharia de Campanha, encarregado de proporcionar segurança para o festival Shia'Ashura em Karbala, Iraque. (19 de fevereiro de 2005).

As normas culturais são, com freqüência, tão fortemente arraigadas no cotidiano que os indivíduos talvez não percebam certos comportamentos. Até que eles vejam tais comportamentos no contexto de outra cultura com valores e crenças diferentes, eles talvez tenham dificuldades em reconhecê-los e mudá-los.⁵ Normalmente, a nossa própria cultura é invisível até que entre em contato com outra. As pessoas geralmente são etnocêntricas: interpretam outras culturas dentro do sistema de compreensão que têm da própria cultura. Seis padrões fundamentais de normas culturais têm afetado imensamente as relações entre as diferentes culturas: estilos de comunicação; atitudes em relação ao conflito; abordagens para realizar tarefas; estilos de tomada de decisão; atitudes em relação a revelações pessoais e métodos para obter conhecimentos.

Estilos de comunicação. A comunicação entre duas culturas envolve gerar, transmitir, receber e decifrar mensagens codificadas ou pedaços de informação; significa muito mais do que o idioma, embora o idioma seja certamente a chave de comunicação e deveria ser parte de qualquer programa de adestramento. Um dos primeiros enfoques, contudo, deveria ser direcionado mais ao uso e à aplicação eficaz do idioma do que para transformar um soldado em lingüista. Alguém que tenha dificuldade para se comunicar em um idioma não pode se expressar sobre assuntos complexos. O

objetivo deveria ser orientar programas de desenvolvimento de habilidades lingüísticas, pelo menos no início, para a transmissão eficaz de termos simples, em vez de competência lingüística — aprender como interpretar melhor os significados mais simples. O Exército precisa encontrar formas simples de comunicação que sejam compatíveis com outras normas culturais e que exijam compreensão. A comunicação é uma via de mão dupla.

As linguagens comuns e universais podem ser compreendidas por quase todas as culturas. Outros tipos de linguagens incluem matemática, música, informática, física e engenharia. Embora os últimos não sejam imediatamente úteis na maioria das tarefas militares oferecem um marco de referência comum de possível valor em circunstâncias especiais.⁶

Uma das ferramentas de comunicação mais omitidas e eficientes é o emprego de imagens, desenhos ou fotografias. A expressão “uma imagem vale que mil palavras” é, sem dúvida, uma verdade. A criação de recursos gráficos e fotográficos para auxiliar na comunicação transcultural é muito mais fácil e freqüentemente muito mais eficaz do que recursos lingüísticos. No entanto, em qualquer forma de transmissão de informação, os significados nem sempre são claros e, certamente, a falta de habilidades de apresentação, tempo e contexto pode criar uma situação muito

confusa e contraproducente. Utilizar a iconografia da cultura, como símbolos religiosos — a cruz para cristãos ou a lua crescente para islâmicos — pode facilitar o desenvolvimento de meios de comunicação simbólica.

Outro importante aspecto da comunicação é o grau de importância dado à comunicação não-verbal, incluindo expressões faciais e gestos, assim como a distribuição de lugares para sentar, distância pessoal e noção de tempo. Diferentes normas referentes ao grau apropriado de auto-afirmação em comunicação podem aumentar mal-entendidos culturais.⁷

Atitudes em relação a conflitos. Algumas culturas vêem o conflito como uma coisa positiva; outras o vêem como algo que deve ser evitado. Nos Estados Unidos, o conflito não é geralmente desejável, entretanto as pessoas, na maior parte do tempo, lidam diretamente

Integrar informações e habilidades para que interajam, com eficácia, em situações que envolvem mais de uma cultura em sistemas de educação e desenvolvimento de pessoal serve para institucionalizar o conhecimento cultural. A incorporação do conhecimento cultural no fluxo principal da organização e o ensino das origens dos estereótipos e preconceitos também ajudam.

com conflitos assim que eles surgem. Por exemplo, resolver os problemas dentro de uma reunião face a face é uma forma convencional para solucioná-los. Em muitos países orientais, o conflito aberto é considerado degradante ou humilhante. As diferenças são melhor resolvidas silenciosamente. Uma troca escrita talvez seja o meio favorito de resolver um conflito. Outro meio talvez seja solicitar a participação de uma respeitada terceira parte que possa facilitar a comunicação sem arriscar a perda do prestígio ou ser humilhado.

A cultura militar americana enfrenta os problemas diretamente. Como em um jogo de damas, as complexidades dos movimentos sutis e indiretos são geralmente deixadas para estrategistas civis e militares. Muitas outras culturas, porém, empregam abordagens indiretas e meios sutis como parte das atividades cotidianas. Quando soldados adestrados para a abordagem direta enfrentam essas culturas, a comunicação é difícil e freqüentemente pode levar a profundos mal-entendidos e raciocínios equivocados.

Abordagens para realizar tarefas. De cultura a cultura, as pessoas têm diferentes maneiras de realizar as tarefas. Podem ter acessos a outros recursos, diferentes recompensas associadas ao cumprimento

da missão, diferentes noções de tempo e diferentes idéias sobre como deveriam ser combinados os relacionamentos e o trabalho orientado para a finalização das missões. Em comparação com os euro-americanos, as culturas asiática e hispânica tendem a valorizar o desenvolvimento dos relacionamentos no início de um trabalho compartilhado, deixando a realização da tarefa para as fases posteriores. Os euro-americanos tendem a se concentrar imediatamente na missão dada, permitindo que as relações se desenvolvam durante o trabalho conjunto.

Estilos da tomada de decisão. Os papéis individuais nas tomadas de decisões variam extremamente de uma cultura para outra. Nos EUA, as decisões são freqüentemente delegadas; quer dizer, um oficial delega competência a um subordinado para resolver determinados assuntos. Em muitos países latino-americanos e do sul da Europa, é considerado importante centralizar o poder da tomada de decisões. Nas decisões coletivas, os americanos aceitam a votação da maioria, enquanto os japoneses preferem buscar um consenso.

Atitudes em relação a revelações pessoais. Em algumas culturas, não é apropriado ser franco a respeito das emoções, das razões por trás de um conflito ou um mal-entendido ou das informações pessoais. Certos tipos de perguntas (tais como: “Qual era a razão do conflito?”; “Qual era o seu papel no conflito?”; “Qual foi a seqüência de eventos?”) que possam ser naturais para você, talvez sejam impertinentes para outrem.

Métodos para se obter conhecimento. Diferenças notáveis ocorrem entre grupos culturais quando se trata de epistemologias; isto é, o modo como as pessoas ficam sabendo de uma fato. As culturas européias tendem a considerar que a informação adquirida por meios cognitivos, como contar e medir, é mais válida do que aquela adquirida por outros meios. As culturas africanas preferem formas afetivas de conhecimento, incluindo as imagens simbólicas e o ritmo. As culturas asiáticas tendem a enfatizar a validade do conhecimento obtido por meio do esforço em direção à transcendência. Trabalhos recentes demonstram que a sociedade americana está prestando mais atenção aos métodos de adquirir um conhecimento anteriormente ignorado.

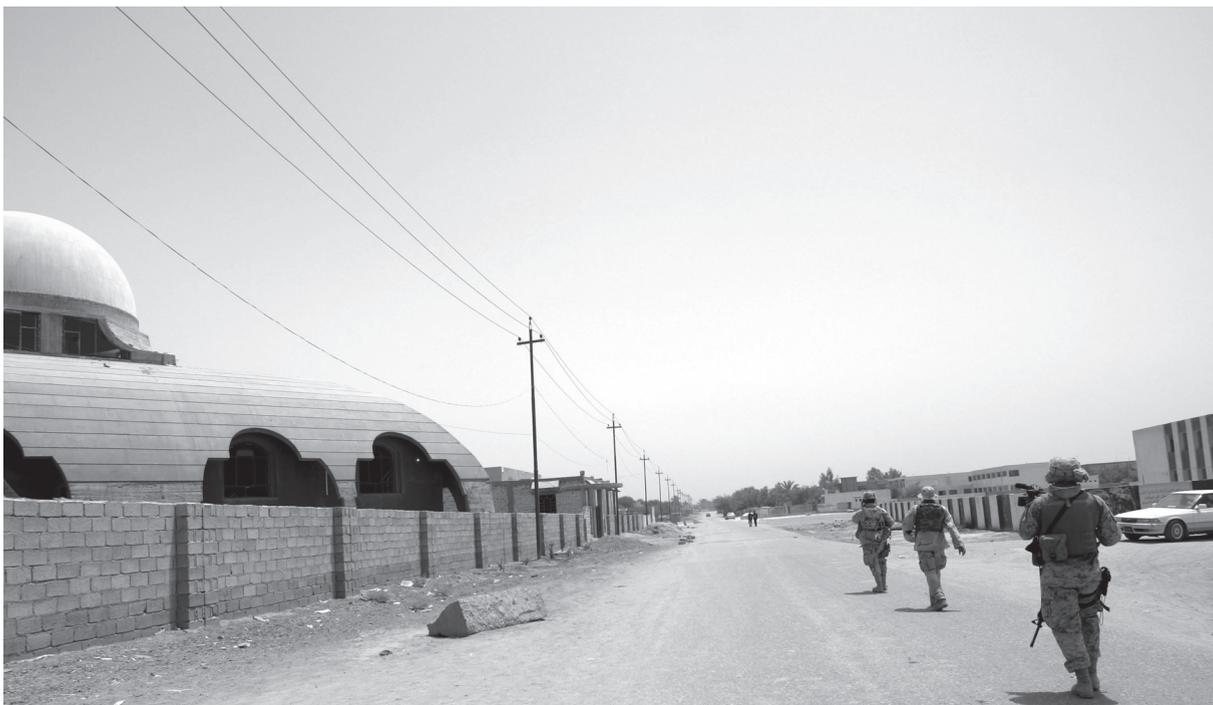
Obviamente, as diferentes abordagens sobre o conhecimento podem afetar como analisamos ou encontramos maneiras de solucionar problemas comunitários. Alguns membros de um grupo talvez queiram pesquisar em uma biblioteca para melhor entender um problema comum e identificar possíveis soluções. Outros talvez prefiram visitar lugares e pessoas que tenham experimentado desafios semelhantes para conhecer, sentir e ouvir aquilo que obteve um resultado positivo.

Indicador	Principiante	Básico	Proficiente	Avançado
Conhecimento da cultura	Os estudantes são, em grande parte, ignorantes a respeito de sistemas específicos de valores que contribuem com o modo que eles e outros se comportam, OU possuem crenças estereotipadas negativas a respeito de diferentes grupos culturais.	Os estudantes estão conscientes de que cultura afeta os seus comportamentos e também o comportamento de outrem; no entanto, a compreensão de crenças específicas e sistemas de valores é extremamente superficial ou incompleta.	Os estudantes possuem certo nível de conhecimento sobre algumas crenças, valores e sensibilidades específicos que contribuem para a maneira na qual eles e os outros se comportam.	Os estudantes possuem um nível superior de conhecimento a respeito de específicas crenças culturais, valores e sensibilidades que possam vir a afetar a maneira que eles e outros pensam ou se comportam.
Conhecimento da história e o seu impacto	Os estudantes são extremamente desinformados a respeito de suas próprias histórias e culturas e das histórias e culturas de outrem; não demonstram nenhum interesse em aprender mais.	Os estudantes possuem conhecimento básico de história, a maior parte concentrada em culturas americanas predominantes. Em grande parte, não compreendem como a história é responsável pela formação de relacionamentos entre diversos grupos.	Os estudantes possuem algum conhecimento da história, tanto das tendências predominantes como das não predominantes, da cultura americana e das de outras nações; eles compreendem que essas histórias afetam os relacionamentos atuais; no entanto essa compreensão é ainda muito simples.	Os estudantes têm conhecimento substancial da história das culturas americanas predominantes e não predominantes e da história de outras nações. Eles possuem uma compreensão sofisticada de como essas histórias têm afetado relacionamentos entre grupos.
Avaliação de Perspectiva; história	Os estudantes não percebem que o conhecimento da história é formado pela sociedade e pela política; quando aprendem a história, eles não consideram independentemente a perspectiva de grupos não predominantes.	Quando aprendem história, os estudantes precisam de considerável assistência para reconhecer que o conhecimento da história é formado socialmente e para compreender a perspectiva de grupos não predominantes.	Os estudantes percebem que a história é formada socialmente. Com pouca orientação, eles são capazes de avaliar a perspectiva de grupos não predominantes quando aprendem eventos históricos.	Quando aprendem história, os estudantes percebem que ela é formada social e politicamente, e possuem conhecimento suficiente para avaliar espontaneamente a perspectiva de grupos não predominantes.
Estereotipação e preconceito	Os estudantes não compreendem que a estereotipação e outros preconceitos não são aceitáveis e tendem a se envolverem nesses comportamentos. Estudantes internalizam mensagens implícitas preconceituosas a respeito de outros grupos culturais (por exemplo, na mídia).	A un nivel general los estudiantes comprenden que estereotipar y otras actitudes preconcebidas no são aceptables, no obstante, no são sensíveis respecto al impacto que estos ocasionan a otros grupos culturales (i.e. prensa).	Os estudantes compreendem os riscos da estereotipação e outras tendências preconcebidas; estão cientes e sensíveis a assuntos de racismo e preconceito e, às vezes, reconhecem mensagens tendenciosas a respeito de outros grupos culturais (por exemplo, a mídia).	Os estudantes compreendem os riscos de estereotipação e outras tendências preconcebidas; são sensíveis a assuntos de racismo e preconceito e possuem um grande conhecimento das mensagens tendenciosas a respeito de outros grupos culturais (por exemplo, na mídia).
Tolerância	Os estudantes deixam de reconhecer as similaridades entre sua própria cultura e a cultura alheia; eles julgam negativamente as diferenças em comportamento ou estilo de vida e não se associam com indivíduos de outras culturas.	Com algumas exceções, os estudantes deixam de reconhecer as similaridades entre a sua própria cultura e a cultura alheia. Embora não sejam negativos a respeito das diferenças em comportamentos ou estilos de vida, os estudantes, somente em algumas ocasiões, se associam a indivíduos de culturas diferentes.	Com orientação, os estudantes ficam cientes das similaridades entre a sua própria cultura e as alheias. Valorizam e aceitam indivíduos com crenças, aparências e estilos de vida diferentes.	Os estudantes compreendem que indivíduos de culturas diversificadas compartilham algumas crenças fundamentais; eles valorizam e aceitam a diversidade e procuram oportunidades de aprenderem e interagirem com culturas diferentes.
Figura 2: Continuidade de Progresso				
©1998 Lee Gardenswartz e Anita Rowe, Managing Diversity (nova York, McGraw Hill), pp.164-65. Usado com a permissão da McGraw Hill				

Culturas Específicas a Serem Estudadas

No futuro, os poderes-chave no contexto global ou regional provavelmente serão os Estados Unidos, a

União Européia, a China, o Japão e a Rússia. Futuras alianças, coalizões e parcerias provavelmente estarão ligadas a essas nações. Os poderes regionais importantes, cujas atividades ou assuntos terão maior probabilidade de



Departamento de Defesa

Soldados do 11º Regimento de Cavalaria Blindada executam uma patrulha a pé ao redor da mesquita em Abdula, Iraque, após essa ter sofrido uma explosão. (junho de 2005)

criarem conseqüências globais, provavelmente serão a Indonésia, a Índia, o Irã, o Paquistão, a Turquia, o Egito, a África do Sul, o Brasil, a Argélia e o México. Além disso, os recursos naturais da Bacia do Mar Cáspio, das águas litorâneas do centro-leste africano e da Venezuela certamente aumentarão a importância dessas regiões. Essas nações talvez ofereçam um bom ponto de partida para um programa de estudo sobre outras culturas.

A obtenção de um conhecimento cultural profundo leva tempo. O conhecimento cultural e as habilidades de competência nos capacitarão a lidar com, praticamente, qualquer circunstância provocada pela diferença cultural. As áreas que exigem conhecimento específico aprofundam essas aptidões e fornecem contexto à sua aplicação, entretanto os programas desenvolvidos para se alcançar especialização em uma região ou cultura em particular devem começar cedo e ter continuidade. O corpo de oficiais deveria começar esse adestramento nos programas de pré-comissão. Cursos específicos sobre estudos regionais e algum treinamento lingüístico seriam um ótimo começo. Nós poderíamos certamente pensar em expandir as oportunidades durante o verão para viagens e estudos em países estrangeiros. Um programa dessa natureza existe atualmente no Escritório de Estudos Militares Estrangeiros para os cadetes de West Point. Nós poderíamos aumentar o programa para incluir estudantes escolhidos do Corpo de Preparação dos Oficiais da

Reserva. As escolas das diversas armas, quadros e serviços poderiam coordenar com as universidades locais para obter instrutores, materiais didáticos e pessoas bem versadas sobre o assunto.

O programa de estudos em países oferecidos pela Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA certamente poderia ser um modelo para a educação cultural em níveis inferiores. Utilizar a conectividade eletrônica entre escolas e indivíduos permitiria a criação de equipes virtuais com a Escola de Guerra do Exército dos EUA, com a ECEME/EUA ou com as Escolas de Aperfeiçoamento do Exército Americano, sobre um país ou região específica. Os alunos da Escola Superior de Guerra poderiam servir como diretores de estudos, orquestrando e facilitando os esforços dos membros das outras escolas.

Outra possibilidade é utilizar programas de indústrias e de negócios para educação cultural, tornando-os disponíveis mediante uma aprendizagem distribuída. Também não deveríamos esquecer o conhecimento especializado disponível nas Forças Especiais. A realidade é que existem muitas maneiras disponíveis para alcançar nossos objetivos, se concordamos no enfoque e no resultado final.

Outros três fatores influem nas diferenças culturais que por sua vez causam impacto na comunicação: a religião, as afiliações tribais e o nacionalismo.

Religião. A religião, um dos mais importantes aspectos da transculturação na resolução dos conflitos, é um



Departamento de Defesa

Mulheres e crianças aguardam uma equipe de médicos das Forças Armadas dos EUA em Bagram, Afeganistão. (2004)

poderoso componente das normas e valores culturais, e por versar sobre os mais profundos assuntos existenciais da vida humana (liberdade e fatalidade, medo e fé, segurança e insegurança, certo e errado, sagrado e profano), é profundamente implicada em conceitos individuais e sociais de paz. Para transformar os conflitos atuais, deveremos compreender os conceitos de paz dentro das diversas tradições religiosas e culturais, enquanto procuramos um consenso.⁸

Uma exploração das normas culturais religiosas seria comparar os valores culturais fundamentais das religiões proeminentes do mundo (Cristianismo, Judaísmo, Islamismo, Hinduísmo, Budismo, Taoísmo, e a filosofia Juche).

Afiliação tribal. As culturas tribais, predominantes em países em desenvolvimento, freqüentemente são as únicas estruturas em áreas que não têm governos. As culturas tribais diferem entre si, no entanto em sua essência, compartilham um princípio comum. Surgem de uma tradição social que freqüentemente carece de histórias ou filosofias escritas e perspectivas independentes, e abraçam idéias e crenças sustentadas unanimemente por toda a tribo. Os líderes tribais não estão acostumados a desafios externos.

Independentemente da região, as tribos também compartilham as normas fundamentais com respeito à tomada de decisões, o conhecimento e a divulgação da informação. Estudar as normas das estruturas tri-

bais talvez seja a única maneira de compreender tais culturas devido à ausência de material escrito.

Nacionalismo. Estudar o nacionalismo é estudar normas e valores culturais como fatores determinantes. Separadas do contexto de estados, as nações representam a importância que as pessoas dão à cultura e herança sem levar em consideração a geografia. Movimentos nacionalistas possuem aspectos comuns quanto ao seu relacionamento com outras culturas e como seus comportamentos são governados. Essa área de estudo seria particularmente útil para compreender e lidar com organizações transnacionais, quer sejam legítimas, criminosas ou terroristas.

Avaliação do Progresso Educacional

Qualquer programa educacional exige uma forma para avaliar a sua eficácia. A Figura 2, baseada em programas estabelecidos de educação cultural para instituições acadêmicas, negócios e governo, é uma boa medida para o desenvolvimento de instrução cultural. Não tenho certeza como o treinamento progrediria durante toda a carreira de um soldado, entretanto cada um estaria, pelo menos, no nível básico depois de completar o treinamento inicial e, no nível avançado, culturalmente proficiente depois de completar o Curso Fundamental de Formação de Liderança.

A educação cultural não é um tema novo. No

decorrer dos anos, o Exército introduziu programas internos e externos para tratar dos fatores culturais em sua organização e durante seus desdobramentos de longa duração. Os programas criaram efetivamente a aceitação de outros valores culturais padronizados, contanto que não contradigam nem se oponham aos valores padronizados pelo Exército. Esses mesmos programas, modificados e reenfocados, podem servir como base para um ampliado programa de educação cultural que crie melhores habilidades para lidar com outras culturas durante conflitos, alianças ou operações de estabilidade e apoio. Os recursos associados a tais programas podem formar o núcleo para um rápido início e uma base para a expansão.

A educação cultural é uma preocupação crescente entre as principais empresas que operam no mercado global. Por essa razão, há uma vasta variedade de programas comerciais, acadêmicos e governamentais para a educação cultural. Em muitos casos, o material didático informatizado está disponível e o trabalho necessário para o desenvolvimento já foi concluído. Quando avaliados e considerados viáveis, esses programas podem ser utilizados, oferecendo significativa economia no desenvolvimento de materiais e cursos educacionais.

O Exército pode expandir sua base educacional ao assegurar que os programas de treinamento, nos níveis tático e operacional, abordem os fatores culturais. Nos centros nacionais de adestramento, a figuração, cujos atores representam papéis de forças oponentes, deve ser apta para atuar conforme as normas culturais

essenciais que possam afetar as ações e as atividades militares. Todos os comandantes devem ser expostos a esses fatores e receber um *feedback* apropriado quanto ao desempenho no cumprimento das tarefas e no relacionamento com as diferenças culturais. Talvez o Exército também deva considerar a introdução de treinamento de conhecimento cultural em Programas de Adestramento para Comandos em Combate e centros de adestramento para o combate onde, aliados e parceiros, comandos e estados-maiores estariam combinados para fomentar o desenvolvimento de aptidões de competência cultural.

À medida que o Exército muda para uma estrutura-conceito baseada em agentes virtuais autônomos com capacidade de intuição, os modelos e simulações de apoio ao treinamento e educação devem começar a incluir fatores culturais. Isto aumentará o número de variáveis e de ambientes complicados, aproximando-os da realidade. Esse programa, que já está sendo desenvolvido pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa, é o que deveríamos procurar para guiar e dirigir.

Em áreas de estudo generalizadas, o Exército deveria educar os soldados e líderes em normas e valores culturais fundamentais e ensinar-lhes as aptidões empregadas para compreender e unir as diferenças culturais, prestando atenção a fatores religiosos, tribais e nacionalistas, em sociedades representativas ou não. Com o tempo, o estudo especializado deve auxiliar os soldados a formarem um conhecimento em regiões e sociedades específicas. **MR**

Referências

1. Peter J. Katzenstein, ed., *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics* (New York: Columbia University Press, 1996).

2. Nancy E. Briggs e Glenn R. Harwood, "Furthering Adjustment: An Application of Inoculation Theory in an Intercultural Context", *Eric Reproduction Services*, no. ed., 225, 221, 1983.

3. Lisa Castellanos, "Hispanic/ Latina Women: Cultural Norms and Prevention"; Diretora de Projeto, *Abriendo Puertas*, 1986, Florida Alcohol and Drug Abuse Association, Tallahassee, disponível em <www.fadaa.org/resource/justfact/hispnorm.html>, acesso em 09 de março de 2005.

4. Os gráficos são baseados nos gráficos publicados por Lee Gardenswartz e Anita Rowe em *Managing Diversity* (New York: McGraw-Hill, 1998), pp. 164-165.

5. Jean Willis, "Understanding Cultural Differences", *American Society of Association Executives*, Washington D.C., 1º de março de 2001.

6. Uma percepção crescente em muitos círculos é que culturas militares estão começando a estabelecer uma língua artificial ou formal.

7. Marcelle E. DuPraw e Marya Axner, "Working on Common Cross-cultural Communication Challenges", *A More Perfect Union (AMPU) Guide*, disponível em <www.wvcd.org/action/ampu/crosscult.html>, acesso em 5 de novembro de 2004.

8. Abdul Aziz Said e Nathan C. Funk, "The Role of Faith in Cross-Cultural Conflict Resolution", apresentação no Parlamento Europeu para o Centro Europeu para Consenso, setembro de 2001, disponível em <<http://shss.nova.edu/pcs/journalsPDFV9N1.pdf>>, 37, acesso em 5 de novembro de 2004.

O Coronel (Res) Maxie McFarland, um Alto Executivo de Inteligência de Defesa, é o Subchefe de Inteligência do Estado-Maior do Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos EUA, Forte Monroe, Virginia. Possui os títulos de Bacharel pela University of Tennessee, Chattanooga; de Mestre em Educação pela Southern Arkansas University; de Mestrado em Ciências pela Escola Superior de Guerra Naval; e possui o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA.